

AAU Journal of Business and Law **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون**

Volume 4 | Issue 1

Article 2

2020

The Impact of public training programs outcomes on the development of the trainee personal and technical skills – from trainees' perspective in Lebanon

Moetaz Soubjaki

Business Administration School, Jinan University, Lebanon, moetaz.soubjaki@gmail.com

Khaled Kamaledine

Jinan University, Tripoli, Lebanon, khaledkamaledine@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl>



Part of the [Business Commons](#), and the [Law Commons](#)

Recommended Citation

Soubjaki, Moetaz and Kamaledine, Khaled (2020) "The Impact of public training programs outcomes on the development of the trainee personal and technical skills – from trainees' perspective in Lebanon," *AAU Journal of Business and Law* **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون**: Vol. 4 : Iss. 1 , Article 2.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl/vol4/iss1/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in AAU Journal of Business and Law **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, dr_ahmad@aarj.edu.jo.

أثر مخرجات البرامج التدريبية على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية - من وجهة نظر المتدربين في لبنان

معترز سوبجكي، خالد كمال الدين

قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

Moetaz.soubjaki@gmail.com

khaledkamaledine@gmail.com

ملخص الدراسة:

إنّ الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية من وجهة نظر المتدربين في لبنان. وقد لخصت هذه الدراسة وأظهرت أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة - التي تعرف باللغة الإنجليزية بـ «Public Courses» - على اكتساب المتدرب للمهارات التقنية والشخصية بشكل فعلي، وكانت نتائج البحث بنسبة كبيرة سلبية وفقاً لعينة الدراسة؛ حيث أظهرت النتائج عدم رضى من المتدربين عن واقع التدريب العام في لبنان سواء أكان من حيث جودة البرامج التدريبية أم من حيث معايير المدربين أو معايير الجهات التدريبية. وكانت النتائج غير مرضية وفقاً للمشاركين في ما يخص العائد من الاستثمار في التدريب العام. كما حددت الدراسة بعض الأسباب التي جعلت قطاع التدريب بالشكل الضعيف وغير الاحترافي الذي هو عليه اليوم من قلة الاحترافية والجودة، وهي: غياب الدور التنظيمي والرقابي للجهات الرسمية اللبنانية عن هذا القطاع وعدم تنظيمه بشكل كامل، وغياب معايير اختيار المدربين لتقديم البرامج التدريبية فضلاً عن غياب الجودة في إعداد المادة التدريبية وتحديد مخرجاتها، بالإضافة إلى الطابع الربحي للمراكز التدريبية التي جعلت الجانب الربحي هو الأعلى. ومن التوصيات التي ذكرها الباحثان الآتي: يجب على الدولة اللبنانية أن تنظم قطاع التدريب وتضمه إلى القطاع التربوي والتعليمي، وأن تضع له قوانين ومعايير تحدد كيفية إدارة أي نشاط تدريبي؛ وذلك من أجل ضمان المخرجات والجودة المرجوة، كما يجب على كل مركز تدريبي أن يعتمد معايير محددة في كيفية إدارة أنشطة التدريب على المحاور كافة (البرامج التدريبية، المدربين، العائد على التدريب، المتدربين)، ويجب على المتدرب قبل حضور أي برنامج تدريبي التأكد من المعايير التي تجعله يحصل على العائد من هذا التدريب، وعدم اختيار البرامج التدريبية بشكل عشوائي. كما وضع الباحثان عدة معايير لاعتمادها في متغيرات الدراسة وهي: البرامج التدريبية، المدربين، الجهات التدريبية والعائد على الاستثمار من التدريب.

الكلمات الرئيسية: البرامج التدريبية؛ المهارات الشخصية؛ المهارات التقنية؛ تطوير المهارات.

The Impact of public training programs outcomes on the development of the trainee personal and technical skills – from trainees' perspective in Lebanon

Moetaz Soubjaki, Khaled Kamaledine

Business Administration School, Jinan University, Tripoli, Lebanon

Moetaz.soubjaki@gmail.com

khaledkamaledine@gmail.com

Abstract:

The aim of this study is to highlight on the impact of public training programs outcomes on the development of personal and technical trainee skills from the perspective of trainees in Lebanon. This study summarized and showed the effect of public training programs outcomes, on the actual acquisition of technical and personal skills of the trainee. The results were unsatisfactory, as the results showed the dissatisfaction of the trainees with the reality of the general training industry in Lebanon, whether in terms of the quality of the training programs, the standards of the trainers or the standards of the training providers. The study also identified some of the reasons that made the training sector lack professionalism and quality, specifically: the absence of official Lebanese authorities controls on this sector and the lack of regulations, the absence of standards in the selection of trainers to provide training programs and the lack of quality in the instructional design preparation with clear outputs determination, in addition to the nature of the training centers that have made their profitability as priority and most essential factor. Among the recommendations mentioned by the researchers: The Lebanese official authorities should regulate the training sector and consider all training activities under educational sector and set clear laws and standards to determine how to manage any training activity in order to ensure the desired outcomes and quality, each training provider must adopt specific standards in how to manage training activities (training programs preparation, trainers selection, return on training investment). Before attending any training program, the trainee should check the criteria that allow him to get the desired return on training investment. The researchers also set several criteria for the main variables of the study: training programs, trainers, training providers and return on training investment

Keywords: Public Training Programs; Personal Skills; Technical Skills; Skills Development

● المقدمة:

إن تطوير المهارات الشخصية بات أساسياً في يومنا هذا، مع شدة المنافسة بين البشر على اقتناص الفرص ولذلك لجأ العديد من الأشخاص في مختلف المستويات والأعمار والتخصصات إلى التدريب العام -Public Cours. من أجل أن يكتسبوا المهارات المطلوبة التي تطور من عملهم أو تساعد على إيجاد عمل أو يكون لها الأثر على المسار المهني الحالي. ولكن العديد من المنظمات اليوم في العالم العربي لا تعتبر التدريب لتطوير المهارات شيء مهما وأساسياً، بل تعتبره شيء كمالي، وفي بعض الأحيان تعتبره أداة من أدوات التحفيز، والترفيه فقط، ولا تعترف بآثره الحقيقي على تطوير الموظف، وبالتالي تطوير العمل. ولو أننا نظرنا إلى البحوث العلمية والكتب الخاصة بالموارد البشرية لوجدنا العديد منها يشدد على أهمية الدورات والبرامج التدريبية في بيئة العمل. حيث يقول Honorati & Maddalena (2015) إن البرامج التدريبية أصبحت من الوسائل الحديثة والأنشطة التي تساهم بشكل فعال في تطوير ونمو المنظمات والأفراد، فمن المهام الرئيسية للإدارات هي تنمية مهارات العمل التي يحتاجها الموظفون، ومساعدتهم على استخدام أساليب وتقنيات متطورة لإنجاز العمل. ومن أجل تحقيق ذلك كان لابد من تصميم برنامج تدريبي للموظفين والمديرين أيضاً لتدريبهم على ما استجد في سوق العمل من تطورات. فاكتملت تلك المهارات الشخصية والتقنية أمر هام، حيث أن وجود قوة عاملة تمتلك قاعدة كبيرة من المهارات المتنوعة تسمح للشركة لتصبح أكثر مرونة وأكثر قدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات. وهي تهدف أيضاً إلى معالجة العجز من المهارات ذات الصلة (التقنية، المعرفية، وغير المعرفية)، التي تعد واحدة من أهم العقبات الرئيسية التي تحول دون حصول الشباب على فرصة عمل. كذلك البرامج التدريبية المصممة تصميماً جيداً هي

الأكثر نجاحاً في نقل التدريب إلى مكان العمل لأنها تساعد على تحسين الفهم لدى المتدربين بالإضافة الى بناء ثقتهم بأنفسهم وزيادة دافعيتهم (Lancaster & other, 2013).

وتماشياً مع هذا الطلب المتزايد على التدريب والتطوير حول العالم، فتحت مراكز عديدة في لبنان أبوابها معلنة عن نفسها مزوداً لخدمة التدريب الاحترافي، وباتت تنتشر بشكل كبير وعشوائي، والغالبية العظمى منها في لبنان لا تمتلك ترخيصاً كمنشأة تدريبية؛ مما زاد السوق التدريبي تلوثاً علمياً من جراء تعدد المتطفلين على التخصص في هذا القطاع، ولو نظرنا إلى العملية التدريبية الاحترافية ومفهومها نجد أن العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات والمجتمعات وخصوصاً على صعيد الأفراد، لذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، فالموارد البشرية في أية منظمة أو بلد أو مجتمع تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، فكيف لهذه العملية أن تكون عشوائية وغير منظمة ولا تمتلك الأثر الحقيقي؟ وبما أن البرامج التدريبية هي الأساس في هيكل عملية التدريب فقد أصبحت ذات أهمية خاصة، وبدأ الاهتمام بها بوضع أسس لتصميمها وبأساليب متنوعة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. وتعد البرامج التدريبية هي المحفز التي يحتاجها العنصر البشري لتحسين أدائه وقدراته، وبالتالي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة. لذلك يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية على أساس احتياجات وأهداف محددة وثابتة، وجودة عالية وتقدم من خلال متخصصين في المجال، حيث أن التدريب الفعال هو تدخل مدروس يهدف إلى تحقيق التعلم اللازم لتحسين أداء الموظف (Amir & Imran, 2013).

إن التدريب العام اليوم يفتقد للكثير من التخصصية، والتوجيه، وجودة المحتوى. وهذه حقيقة ثابتة لا يمكن لأحد إنكارها، حتى إن هذا الأمر انتشر لدى مزودي الخدمة العالميين، فترى البرنامج التدريبي يتضمن 70% فقط من المهارات التي يحتاجها المتدرب، وذلك لسبب بات كذلك معروفا للعديد من الممارسين في المجال وهو الحصول على فرص تقديم استشارات في منظمات الأفراد الذين حضروا البرنامج، وهذا ما يجعل الفرد لا يأخذ كامل الأدوات التي تعينه على التطبيق الفوري للعلوم والمهارات التي تلقاها، وهو ما سبب ضعف الثقة بين المتدرب والجهة التدريبية، وبات يبحث عن أرخص الأسعار بدل دفع مبالغ طائلة على تدريب غير مكتمل، وهذا أيضاً أدى إلى خلل وشرخ في جودة العمل التدريبي، وبات بيئة حاضنة للمراكز التدريبية الضعيفة والتجارية. كما أن المدربين المبتدئين الذين شاركوا في برنامج إعداد مدربين باتوا يدرّبون بأي عنوان تدريبي أو على أي مهارة وأصبح اللقب الأشهر بينهم هو مدرب تنمية بشرية. وبات السؤال واضحاً وجلياً للعديد من المتخصصين وهو: هل هناك أثر لمخرجات البرامج التدريبية العامة على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية بشكل حقيقي وفعال؟ أم أن هذه البرامج باتت فقط لأخذ الشهادات في نهاية الدورة ووضعها على السيرة الذاتية في سبيل تسويق الذات لأي غاية كانت؟

● إشكالية الدراسة:

لا يوجد أبحاث كافية أتت على ذكر أهمية البرامج التدريبية العامة (Public Courses) وأثرها في تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية، لكن هناك العديد من الأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التدريب المرتبط بالشركات بشكل خاص، وذلك لأنه الأكثر تأثيراً من حيث النتائج والقيمة، وكون التدريب في الشركات يكلفها مبالغ كبيرة جداً، فكان من الضروري دراستها بشكل كبير بكل تفاصيلها. ولا شك أن هناك محاولات لكتاب عبر بعض المقالات القصيرة التي تتطرق لموضوع البرامج التدريبية العامة من حيث التوعية والتوجيه ولكن ليس ببحث علمي متكامل وخصوصاً في بلد مثل لبنان يعتمد مواطنوه بالدرجة الأولى على التعليم والتثقيف كحل لمواجهة المشاكل المتعلقة البطالة والأوضاع الاقتصادية وغيرها.

وإن مسيرة التعليم والتدريب في لبنان تكلف الفرد مبالغ كبيرة جداً وخصوصاً بسبب عدم توفر خيار التعليم في الجامعات الحكومية للجميع ويكون الخيار الأول هو الجامعات الخاصة ومراكز التدريب. لذلك كانت فكرة الدراسة بعد ارتفاع نسبة البرامج التدريبية المقدمة من عدد كبير من مراكز التدريب في لبنان ومنهم من لا يملك صفة قانونية رسمية أو أي خبرة في المجال. وأتت هذه الدراسة لتوضّح وتبيّن وتعرض أهميّة وأثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على المتدربين، ليكون هذا البحث إضافة على المكتبة البحثية والممارسات العملية بحيث يعرض التحديات والمعايير والتوصيات للمتدربين كافة، ومراكز التدريب في كيفية الوصول إلى جودة ومنهج علمي عند العمل في هذا الاختصاص. ومن هنا، ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس والمتمثل بـ: ما أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية؟

لذلك كانت لاحقاً بعض الأسئلة الفرعية المنبثقة عن هذا السؤال:

- ما مدى إسهام جودة البرامج التدريبية العامة في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية؟
- ما مدى إسهام المدرب في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية؟
- ما مدى إسهام الجهة التدريبية في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية؟
- هل هناك عائد على التدريب من البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟

● أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1. إبراز أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية.
- 2. إبراز أهميّة وجود معايير واضحة في تقديم البرامج التدريبية العامة.
- 3. إبراز أهميّة وجود معايير واضحة في اختيار المدرب لتقديم البرنامج التدريبية العام.
- 4. إبراز أهميّة تعزيز العائد على الاستثمار من البرامج التدريبية العامة للمتدربين.

● أهميّة الدراسة:

تُظهر أهميّة الدراسة، في الاقتراحات التي ستقدمها في سبيل زيادة الوعي عند المتدرب عندما يقرر حضور أي برنامج تدريبي عام، الذي سيؤدي إلى زيادة الاستفادة من البرامج التدريبية والذي يعرف بالعائد على الاستثمار من البرنامج التدريبي. حيث أن الدراسة ستقدم معايير كاملة من وجهة نظر المتخصصين والباحثين والخبراء في كيفية اختيار كل من: البرنامج التدريبي، المدرب، الجهة التدريبية، وكيفية تقييم التجربة التدريبية ورفع درجة الاختيار. وبذلك يكون قد تحقق الهدف الرئيسي من الدراسة وهو أن تكون اللبنة الأولى في تصحيح مسار مفهوم وغايات التدريب في لبنان، والحد من انتشار التدريب التجاري وغير المنهجي. ولعلها تكون مرجعاً لمراكز التدريب التي تريد أن ترفع من مستواها التدريبي الحقيقي من حيث النتائج والتأثير وبالتالي تكون هذه المعايير أداة فصل بين التدريب المنهجي والتدريب التجاري ولما لا، يمكن للدولة اللبنانية تشريع قوانين تضبط عمل المراكز التدريبية ومخرجاتها كما هو الحال في العديد من الدول المتقدمة ومنها العربية وبهذا تكون الفائدة أكبر وأعم لهذه الدراسة.

● الإطار النظري:

● مفهوم التدريب

التدريب هو مجموعة الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهل بشكل دائم؛ من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المنظمة التي يعملون بها. (رضا، 2003، ص 16) أو هو الجهود التي تؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات بحيث يصبح كل فرد أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول إليه، فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس عمله يزيد من قدراته الإنتاجية. (معشوق، 2011، ص 251). ويُعرّف أيضاً بأنه العملية التي تتضمن اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية للنجاح في أداء الوظيفة. (معشوق، 2011، ص 251). وعرف أبو نصر (2009b، ص 22) التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمة. التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو تقدم المنظمة وازدهارها، ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. «ومع النمو المطرد في نظم المعلومات، ومع التطور التقني في أساليب الإنتاج، ومع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في العملية الإدارية؛ أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد في أي قطاع من قطاعات المجتمع وبخاصة الوزارات والمؤسسات العامة. كما أصبح أحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور الاجتماعي والتكنولوجي المستمر، وتساهم في زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية» (الحنيطي، 2004، ص 65).

● البرامج التدريبية وأهدافها

لقد تعددت تعريفات برامج التدريب فمنهم من قال: إنه مجموعة من النشاطات المخططة والمنظمة، وتتضمن بناء أو تطوير موقف تعليمي أو تدريبي في ضوء أهدافه، ومعطياته، ومحدداته، وترمي إلى تطوير أداء المتدربين، وإكسابهم مجموعة كفايات قيادية مختلفة، بحيث يتضمن الأهداف والمحتوى والأساليب التدريبية، والمستلزمات المادية والبشرية وأساليب المتابعة، والتقييم الذي يتضمن تنفيذه وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. (قاسم، 2011، ص 27). والبرنامج التدريبي هو مجمل الخبرات والأنشطة التي تخططها المنظمة أو المؤسسة وتنفذها في سياق معين خلال فترة زمنية محددة؛ لتحقيق أهداف علمية أو مهنية منشودة. (قاسم، 2011، ص 28). والهدف الرئيسي من التدريب هو التأكد من توافر القوى العاملة الماهرة والمؤهلة بأفضل المهارات والمعلومات لخدمة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، هناك أربعة أهداف أخرى وهي: أهداف فردية، وأهداف تنظيمية، وأهداف وظيفية، وأهداف اجتماعية. (Kulkarni & Pallavi, 2013). كذلك يهدف التدريب بأشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة إلى زيادة العائدات، من استثمار رأس المال البشري، وإكساب الأفراد المعنيين المعرفة أو المهارات التي تؤدي بالمحصلة إلى الارتقاء بمستوى أدائهم في العمل، بمعنى أن التدريب يهدف في نهاية المطاف إلى تقليص الفجوة القائمة بين المعرفة أو المهارات الموجودة فعلاً لدى الأفراد المعنيين قبل التدريب من جهة، والمعلومات المعرفية أو المهارات التي من الضروري أن يكتسبها أولئك الأفراد من جهة ثانية، وتهدف العملية التدريبية إلى تزويد المتدرب الذي يمتلك قدرات ومهارات وتوجهات وميول لتجاوز النقص في المعرفة في المجال التقني أو الإداري المحدد، الذي تعالجه العملية التدريبية. (غنيم، 2008، ص 1).

● أهمية البرامج التدريبية على الأفراد والمجتمع

تحقق برامج التدريب فوائد عديدة للأفراد، ذكرها كلاً من السكارنة (2009)، السيد (2007)، عباس (2006)، و Leopold (2002) وهي: مساعدة الأفراد على تحسين فهمهم لأعمالهم في اختصاصاتهم وتوضيح أدوارهم بالمنظمة في عملهم الحالي أو المستقبلي، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم في حياتهم المهنية والشخصية، وتطوير وتنمية دوافعهم نحو الأداء مما يخلق فرص للنمو والتطور، ومساعدتهم على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة، كما يساهم في التنمية الذاتية ويساعد أيضاً على الاستقرار ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن الحياة المهنية والشخصية. بالإضافة لأهمية التدريب للفرد والمنظمة، فإن التدريب يعود بفائدة أيضاً على المجتمع، وذلك كما وضّحها (الزيادي، 2006)، فأهمية التدريب تمثل ضرورة ملحة للمجتمعات النامية بصفة خاصة نظراً للعبء المضاعف المُلقى على عاتق التدريب والمتمثل في أهمية اللحاق بالمجتمعات المتقدمة وتضييق الفجوة الحضارية، وملاحقة التطور الهائل في العلوم والمعارف وتطبيقاتها.

● تطوير المهارات الشخصية للأفراد

إن المهارات الشخصية هي مجموعة من القدرات بما في ذلك أخلاقيات العمل، والمجاملة، والعمل الجماعي، والانضباط الذاتي والثقة بالنفس، والحضور المهني، وإتقان اللغة، والحساسية الثقافية، ومهارات الاتصال، والقدرة على القبول والتعلم من النقد، والقدرة على التعامل مع علاقات العملاء، والتواصل، والإبداع، والقدرة على تحفيز النفس وقيادة الآخرين، وإدارة الوقت، والقيادة ومهارات التعامل مع الآخرين. كما تؤدي المهارات الشخصية دوراً مهماً في تطوير الشخصية الكلية للأفراد، وبالتالي تعزيز آفاق حياتهم المهنية. ويوفر التدريب على المهارات الشخصية توجيهاً عملياً قوياً للأفراد ويساعدهم في بناء وتحسين مهاراتهم في التواصل والاستخدام الفعال للغة ومراسلات الأعمال والعروض التقديمية وبناء الفريق والقيادة وإدارة الوقت ومناقشات المجموعة والمقابلات والمحادثات. والمهارات الشخصية هي المهارات الأساسية للأشخاص - المهارات غير التقنية وغير الملموسة الخاصة بالشخصيات التي تحدد مواطن القوة كقائد ومتحدث ومستمتع ومفاوض ووسيط في النزاع. وهذا يعني المهارات المتعلقة بالموقف الإنساني، والعمل الجماعي، والصفات القيادية، على كل تحسينات الطبيعة البشرية. وهي مزيج من الخصائص أو الصفات التي تشكل الشخصية المميزة للفرد، الذي يعد المعنى الحرفي للشخصية. وتعريف الشخصية في علم النفس هو الإشارة إلى الاختلافات الفردية في أنماط مميزة من التفكير والشعور والسلوك. وتنمية الشخصية هي تطور النمط المنظم للسلوكيات والمواقف التي تجعل الشخص مميزاً. وتحدث تنمية الشخصية عن طريق التفاعل المستمر بين المزاج والشخصية والبيئة (Rani, 2016). ويقول (Hadkins 2011)، إذا كنت ترغب في تعلم شيء ما، فقد يكون ذلك خطوة أولى جيدة للعثور على شخص يعرف المزيد عن الشيء الذي تريد أن تتعلمه. ثم اسأل إذا كنت تستطيع التعلم منه.

إن العثور على الموجه والمدرب الصحيح والمحترف له تأثير كبير على رحلة الحياة والنمو المهني. ولا يحتاج الموجه إلى أن يكون أستاذك الجامعي أو من أفراد أسرتك. بل سيكون المرشد المثالي شخص له مصلحة متساوية في توجيهك بقدر ما تريد له أو لها لتوجيهك. يجب أن يعلمك المرشد عن كذب ويجب أن يكون قادراً على تقييم نقاط القوة والضعف لديك، وهذا جزء من عملية التدريب المتكاملة للمهارات الشخصية (Hans, 2017).

● تطوير المهارات التقنية للأفراد

مع ازدياد الطلب على المهارات التقنية، يبحث أصحاب العمل عن مرشحين لديهم المزيج الصحيح من المهارات الشخصية والتقنية. ويعد أحد أفضل الأشياء المتعلقة بالمهارات التقنية هو أنها تميل إلى أن تكون أسهل في التعلم مقارنة بالمهارات الشخصية. والمهارات التقنية هي المهارات الملموسة والعملية التي يمكنك اكتسابها مع الوقت والجهد المناسبين، ويمكن إتقانها من خلال قنوات مختلفة. وتقدم الصناعات فصولاً وشهادات تثبت أنك تقابل مستوى معين من الخبرة في مهارة معينة، فعلى سبيل المثال، يبحث المهنيون في قطاع تكنولوجيا المعلومات عن الشهادات التي توفرها السلطات ذات السمعة الطيبة، وقد يرغب مسؤول الشبكة في الحصول على شهادة في إدارة الشبكة بواسطة Cisco، فتتيح له البرامج التدريبية العامة التفاعل مع مدربين ذوي خبرة، ولديهم خطة تدريبية موحدة، والوصول إلى المواد المعدة والمحادثات مع المتدربين الطامحين الآخرين. كما تقدم العديد من الجامعات وكليات المجتمع دورات وبرامج للاتصالات الفنية والتجارية. (Greenhalgh, 2018). وتقول (Malik 2018)، إذا كنت تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبرمجة الكمبيوتر، وتطوير التطبيقات، وتطوير الشبكات وإدارة المشاريع، فهي ليست سوى عدد قليل من مهارات تكنولوجيا المعلومات التي ستحتاجها لتمييز نفسك كفرد ذو صلة جيدة بأي شخص مستثمر في حياته المهنية، بحيث لن يزداد الطلب على هذه المهارات التقنية وغيرها مع زيادة مستخدمي الإنترنت في العالم، أضف إلى ذلك توسيع سوق الهواتف المحمولة، والنقص المقبل للمطورين والمصممين المستجيبين واضح للعيان. فإذا كانت لديك مهارات تقنية واضحة، وميلاً لتقديم تجارب عملاء من الدرجة الأولى، فأنت بالفعل مطلوب كموظف.

لقد أصبح من المهم للغاية اكتساب مهارات تقنية من شأنها أن تساعدك على البقاء على الجانب الأيمن من السياج التكنولوجي. فالتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات يعني أن الشهادة التي حصلت عليها قبل بضع سنوات أصبحت الآن بالية. وهناك أفكار جديدة في السوق، ويجب على المرشحين البقاء على رأسها لضمان قابليتها للتوظيف، وعلى سبيل المثال شخصية «واين غريتركي» أسطورة الهوكي، حيث يقول: «تزلج أين تذهب لعبة الصولجان، وليس أينما كانت». كذلك فإن المهارات التقنية هي الأشياء التي يمكن تعلمها من خلال الممارسة والتدريب. وبالنسبة لمعظم الصناعات، يمكنك الحصول على المهارات الثابتة اللازمة في كليتك المحلية. وبعد حوالي أربع سنوات من الدراسة والواجبات المنزلية والاختبارات، سوف تحصل على شهادة تقيّدك في الكفاءة في هذا الموضوع. والتخرج بدرجة لا يعني تلقائياً أنك تعرف كل ما تحتاج إلى معرفته من أجل القيام بعمل ما، فقط

اطلب من أي خريج أن يدخل سوق العمل، وسيخبرك معظمهم على الأرجح بما يشعرون به من استعداد أو عائق أثناء بدء عملهم الجديد وسيوجهونك إلى التدريب بشكل مباشر (Chen, 2016).

• الدراسات السابقة

1. دراسة يونس (2016) «دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين». حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 204، والتي تمثل 23% من مجتمع الدراسة الأصل. وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود للمتدربين من القطاعات الأمنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي. وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحسين البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء آراء المتدربين؟
- وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات لتحقيق أهدافها، منها: بناء نظام فعال لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية المقدمة للقطاعات الأمنية بالرياض، وإيجاد آلية لعمل تقييم شامل لتلك البرامج التدريبية، والاهتمام بطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، وإشراك جهات التدريب مع الجهات المستفيدة لتحديد الاحتياجات وفق أسس موضوعية، وتشكيل لجنة من مسؤولي القطاعات الأمنية ومسؤولي مركز التدريب وخدمة المجتمع مسؤوليتها تنفيذ برامج تدريبية وفق متطلبات تلك القطاعات الأمنية، ومن ثم تقويمها بشكل علمي سليم.
- الكلمات المفتاحية: البرنامج التدريبي- القطاعات الأمنية- المتدرب
2. دراسة (الغفري، 2015) بعنوان « أثر برامج التشغيل الحكومية في قطاع غزة على معدل البطالة للفترة في قطاع (2007- 2013)». هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر برامج التشغيل الحكومية في قطاع غزة على معدل البطالة خلال الفترة الممتدة بين عامي (2007- 2013)، والتعرف على تجارة الحكومة في الحد من مشكلة البطالة من خلال أهم البرامج الحكومية الخاصة بالتشغيل، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أي تأثير جوهري للتشغيل الحكومي الدائم والمؤقت في تخفيض معدل البطالة في قطاع غزة، ووجود تأثير جوهري ومعنوي بعلاقة عكسية للإنفاق الحكومي على معدل البطالة، وأن تنفيذ برامج التشغيل الحكومية لم يكن بناء على دراسة منهجية لاحتياج حقيقي لسوق العمل، واقتصر الاستفادة منها على القطاع العام دون الخاص. وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج التشغيل الحكومية وفق سياسة واضحة تعتمد على التخطيط المسبق واتخاذ القرارات السليمة المبنية على تقارير مدروسة لاحتياج سوق العمل.
3. دراسة (منصور، 2014) بعنوان: دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية- دراسة تطبيقية على بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم من 2008 – 2012م. وهدفت تلك الدراسة إلى دراسة دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، حيث تناولت مكونات نظام التدريب كوسيلة فعالة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية، وتم توزيع 197 استمارة على العملاء الداخليين في بنك فلسطين بغزة وبنك بركة السودان بولاية الخرطوم، واسترد 186 اضافة الى 12 موظف بإدارة التدريب العام. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق معنوية في إدراك العاملين لجودة الخدمة حسب خصائص عينة البحث وأيضا عدم وجود فروق معنوية لأبعاد جودة الخدمة وتبين عدم إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية بسبب عدم اهتمام القائمين بذلك وتبين باختبار العلاقات وجود ارتباط قوي بين أبعاد الجودة وعوامل الكفاءة التنظيمية مما يساعد البنوك المذكورة سابقا على تحسين جودة الخدمة المصرفية ووجود نظام اتصال فعال يساهم في تعزيز ثقافة الجودة وصولا لتحقيق جودة الخدمة المصرفية، وهناك ادراك واضح لأهمية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب.
4. دراسة (العنزي، 2013) بعنوان « فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية السعودية من وجهة نظر المتدربين. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المشروع، والتعرف على مدى استفادة المتدربين، والتعرف على أهم السبل التي تعزز من الإيجابيات وتحد من السلبيات، وكان مجتمع الدراسة من جميع المتدربين بمركز تدريب حرس الحدود الشمالية من الضباط والأفراد والبالغ عددهم (2420) متدرب، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، والتي تم توزيع (467) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (428) استبانة تمثل عينة الدراسة بدرجة ثقة (95%). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق مدخل للمسح الاجتماعي للعينة مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة. وكان من أهم النتائج أن البرامج التدريبية حققت أهداف المشروع من وجهة نظر المتدربين واستفادتهم من هذه البرامج على الصعيد العملي، والإلمام بالإجراءات الأمنية الجديدة، والمعرفة، والمهارات التأسيسية الضرورية لاستخدام نظام القيادة والسيطرة، وكان من أهم التوصيات ضرورة تنوع أساليب التدريب بشكل يتناسب مع قدرات المتدربين، وضرورة توفير مدربين مؤهلين حتى يتثنى لهم التصرف في المواقف الطارئة التي تحدث أثناء التدريب.

5. دراسة (الزعيبي، 2012)، بعنوان: مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية. وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم توزيع 390 استبانة على أفراد عينة طبقية عشوائية من 16 دورة تدريبية وبنسبة 86% من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من المتدربين والبالغ عددهم 474 متدرباً، وتم أيضاً توزيع عينة على المدربين والذي بلغ عددهم 29 مدرباً، واستخدم المنهج الوصفي وأظهرت النتائج ما يلي: وجود مستوى عالٍ لفعالية البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة (المدربون، مناهج البرامج التدريبية، المتدربون، الخدمات الإدارية والإشرافية، مواكبة التطورات التكنولوجية في التدريب (من جهتي نظر المتدرب والمدرّب ووجود مستوى عالٍ لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة) تحقيق أهداف البرامج التدريبية وترجمتها للاحتياجات التدريبية، التحفيز والرغبة في التغيير (من وجهة نظر المتدربين. وأيضاً وجود مستوى متوسط لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني بأبعادها المختلفة من وجهة نظر المدربين في المعهد. وتبين أيضاً وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية على تنمية الموارد البشرية من جهتي نظر المتدربين والمدربين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد من وجهة نظر المتدربين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من الجنس، مسار البرنامج التعليمي، المؤهل العلمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات وظيفية وشخصية (كالعمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان التدريب) في مختلف أبعاد الفعالية وفي مستوى فعالية البرامج التدريبية ككل.
6. دراسة (زيادات، 2011) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات. وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وعدد الدورات. وتم اعتماد المنهج الوصفي وتوزيع استبانة البحث على 133 معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث البالغ عددهم 162 ومن أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.
7. دراسة (الحربي، 2011): فاعلية برامج التدريب الفني للعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود (السعودية) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استفادة العاملين في ورش الصيانة من برامج التدريب الفني من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين فيها، والتعرف على نقاط القوة والضعف في برامج التدريب، والمعوقات التي تحد من التحاق العاملين في ورش الصيانة ببرامج التدريب الفني، والسبل لتطوير وتحسين برامج التدريب الفني للعاملين. لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (540) متدرب من القيادات الإدارية والعاملين في ورشة الصيانة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبوية ممثلة لمجتمع الدراسة (300) متدرب، وحصل على (211) استبانة بنسبة (70.3%)، وأهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين موافقون بشدة على استفادة العاملين في ورش الصيانة من برامج التدريب الفني المقدمة لهم وتتميز بنقاط قوة، ويوافقون على وجود معوقات تحد من الالتحاق في ورش الصيانة ببرامج التدريب الفني. وأوصت الدراسة بالعمل على توفير مزيد من برامج التدريب الفني بما يلبي احتياجات العاملين في ورش الصيانة، وتأمين المواصلات والسكن والإعاشة للمتدربين من قبل الجهات المسؤولة عن التدريب، واتباع الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ورش الصيانة، ووضع الخطط العلمية لمتابعة وتقويم مراحل العملية التدريبية لبرامج التدريب الفني.

وفي ضوء عدم وجود دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة، حيث أن جميع الدراسات الخاصة بالتدريب تناولت مفهوم التدريب من شقه المتعلق بالمنظمات وليس التدريب الفردي الاختياري؛ تميزت هذه الدراسة لتكون ضمن الدراسات القليلة التي لم نحصل عليها بالأصل وقد تكون موجودة وغير متوفرة بسهولة وبالتالي ستكون البعد الأساسي الذي سيبنى عليه الباحثون - فيما بعد- دراساتهم المتعلقة بنفس الموضوع في المستقبل.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كميّاً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى. وبذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، والذي ركّز على وصف وتحليل البيانات المعروضة.

➤ إجراءات الدراسة :

• مجتمع الدراسة

تم تطبيق الدراسة خلال العام 2018 وامتدت للعام 2019، وتكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من ألف وخمسمائة مشارك، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ضمن مسميات وظيفية واختصاصات مختلفة في كل محافظات لبنان (محافظة بيروت، محافظة جبل لبنان، محافظة لبنان الشمالي، محافظة لبنان الجنوبي، محافظة البقاع، محافظة النبطية، محافظة بعلبك الهرمل ومحافظة عكار).

• عينة الدراسة

قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها خمس وثلاثين استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، تم توزيع 1500 استبانة على عينة الدراسة، وتم تجميع 768 استبانة كاملة وتم استثناء 53 استبانة لعدم توفر الشروط الأساسية في المشاركة وهي أن يكون المشارك قد شارك في برامج تدريبية من قبل فكانت نسبة الاسترداد (47%) من إجمالي عدد العينة الموزع عليها الاستثمار.

جدول رقم 1: تصنيف عينة الدراسة

التصنيف	فئات العينة وفقاً لكل تصنيف	عدد أفراد العينة	النسب المئوية %
المحافظة	محافظة بيروت	147	20.6
	محافظة جبل لبنان	88	12.3
	محافظة لبنان الشمالي	252	35.2
	محافظة لبنان الجنوبي	40	5.6
	محافظة البقاع	59	8.3
	محافظة النبطية	19	2.7
	محافظة بعلبك الهرمل	18	2.5
	محافظة عكار	92	12.9
الوظيفة/الاختصاص	تعليم	190	26.6
	طالب	74	10.3
	إدارة أعمال	202	28.3
	هندسة وحاسوب	42	5.9
	الرعاية الصحية	76	10.6
	صحافة وإعلام	14	2
	استشارات وتدريب	46	6.4
	علوم واجتماعية وعلم نفس	15	2.1
	تصميم وحرف	6	0.8
	ربة منزل	15	2.1
	بدون عمل	24	3.4
	أخرى	11	1.5

التحصيل العلمي	ثانوي	40	5.6
	مهني	53	7.4
	بكالوريوس	241	33.7
	ماجستير	318	44.5
	دكتوراه	63	8.8
سنوات الخبرة	0-3	172	24.1
	3-5	71	9.9
	5-10	115	16.1
	+10	280	39.2
	طالب	77	10.8
النوع	ذكر	292	40.8
	أنثى	423	59.2
العمر	أقل من 18	3	0.4
	18-21	42	5.9
	21-25	139	19.4
	25-30	152	21.3
	30-45	286	40
	+45	93	13

يوضح جدول (1) أنّ المشاركين توزّعوا بنسب متفاوتة على محافظات لبنان وكانت الحصة الأكبر لمحافظة لبنان الشمالي بنسبة (35.2%) يليها محافظة بيروت ب (20.6%) وباقي النسب توزعت على المحافظات الباقية كما يوضح الجدول وهذا يبرز الدور التي تلعبه المدن الرئيسية في الاهتمام بالتدريب بعد التعليم. كذلك يبرز الجدول تنوع المشاركين من حيث القطاعات أو التخصصات فكانت المشاركة الأعلى من قطاع إدارة الأعمال (28.3%)، يليها قطاع التعليم (26.6%) وهذه النتائج أيضا تبرز القطاعات الأكثر انجذابا للبرامج التدريبية والتطوير الشخصي والمهني. وكذلك بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير (44.5%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس (33.7%)، و63 مشاركاً فقط لديهم درجة دكتوراه في اختصاصاتهم. كذلك يوضح الجدول بأنّ المشاركين في الدراسة متفاوتون في الخبرات، حيث جاءت النسبة الأعلى لمن لديهم 10 سنوات وما فوق بنسبة (39.2%)، يليها لمن لديهم صفر إلى ثلاث سنوات خبرة (24.1%) ولمن لديهم 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة (16.1%)، (9.9%) لمن لديهم بين 3 و 5 سنوات و كانت نسبة الطلاب المشاركين الذين لم يدخلوا سوق العمل بعد هي (8.8%). وهذا يعني أنّ أغلبية العينة لديهم سنوات خبرة جيّدة في مجال أعمالهم، وتحصيل علميٍّ مميّز، وهم في مناصب حسّاسة، ويمكن اعتبارها ضمن الإدارة المتوسطة، وهذا يؤهلهم على أن يكون لديهم القدرة على الإداء بأرائهم، والإجابة على الاستبيان حول أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على اكتساب المهارات الشخصية والتقنية بشكل دقيق. كذلك يبرز الجدول رقم (1) أنّ نسبة المشاركين من الإناث بلغت (59.2%)، فيما بلغت نسبة الذكور المشاركين (40.8%) وهذا ما يدل على توجه الإناث بشكل أكبر إلى التدريب أكثر من الذكور، حيث أنّ الذكور يفضلون الخوض في الحياة المهنية بشكل أسرع و أكبر. ولو نظرنا إلى نتائج متوسط الأعمار للمشاركين نجد النسبة الأكبر (40%) هم بين 30 و 40 عام وتوزعت النسب الباقية على المتوسطات كما الجدول، ولكن هذه النتائج مهمة جدا حيث تشير إلى أنّ هذه المرحلة العمرية تعي تماما التغييرات الحاصلة في عالم الأعمال وأنّ التطوير أساسي لمواكبة التغييرات الحاصلة في العالم مما يجعلهم يلجؤون للتدريب العام كأداة لتطوير المهارات الشخصية والتقنية.

• أداة البحث (أداة جمع البيانات)

بناء على المعلومات التي تمّ الحصول عليها من الدراسات السابقة، وبعض القراءات وخبرة الباحثين، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المستخدم في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات الماديّة المتاحة، وجد الباحثان أنّ الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقام الباحثان بتصميم واحدة بحثية منها، بنظام الأسئلة المغلقة Likert Scale الخماسي، حيث تضمّنت ستة وستون سؤالاً، وقد تمّ تحديد

عدد من الأسئلة بعناية تامة، للوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة، والهادفة إلى إبراز أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية - من وجهة نظر المتدربين في لبنان. تم إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي واعتماد نموذج غوغل للاستبانة في عملية جمع البيانات. حصل الباحثان على البيانات الأولية والأساسية بعد استلام الاستبانة، حيث تم استهداف ألف وخمسمائة مشارك من كل محافظات لبنان، وتم الحصول على سبعمائة وخمسة عشر استبانة كاملة، وتم تحليلها فيما بعد. تم إرسال الاستبانة إلى ثلاثة من الأساتذة الجامعيين والخبراء في المجال لإبداء الرأي، وتم بعدها تعديل بعض الأسئلة بحسب التوصيات والآراء التي أتت من هؤلاء الخبراء.

● معامل الثبات والصدق

تم حساب معامل كرونباخ ألفا، لضمان ثبات مجال الاستبانة. وكانت النتائج بحسب الجدول رقم (2)، وهي تعتبر مقبولة لأغراض الدراسة. فقد أشار العديد من الباحثين ومنهم (Ray (2016 و (Andrew et al (2011 بأنه في حال كانت النتيجة أكبر من 0,6 أو 0,7 فهذا يعني أن الاستبانة جديرة بالثقة بشكل كبير وثابتة داخلياً. تم إجراء كافة العمليات الإحصائية وتحليل بياناتها باستخدام حزمة (SPSS) النسخة رقم 24.

جدول رقم 2: تحليل ثبات وصدق الاستبانة

الأقسام	العناصر	كرونباخ ألفا
الكل	66	0.883

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة (0.883)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدوا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

● حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة جغرافياً على لبنان فقط ولم تتناول أي مقارنة مع الدول العربية أو الغربية وشملت الدراسة جميع محافظات لبنان ولكن المشاركة كانت بنسب متفاوتة.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على فئات عامة من شرائح المجتمع ولم تكن مخصصة لعمر أو جنس أو اختصاص معين.

الحدود الزماني: تم تطبيق الدراسة بين عامي 2018 و 2019 وعلى مدار حوالي 8 أشهر.

➤ تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية للبيانات):

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- ✓ قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24
- ✓ بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، طُلب من الأفراد الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باختيار عدة خيارات تمّ تحديدها مسبقاً، وذلك حسب درجات مقياس ليكرت.
- ✓ تمّ ترميز استجابات أفراد العينة، وذلك بإعطاء الإجابات الواردة في التدرّج أمام كلّ عبارة (1-5-4-3-2) على التوالي.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة الدراسة:

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution

استخدم الباحث اختبار كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول رقم 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	البعد	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الجميع	*0.000

*البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يُتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة، كانت أقلّ من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك فإنّ توزيع البيانات لهذه المحاور يتّبع التوزيع الطبيعي.

تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

الغاية من هذه الدراسة، هي الإجابة عن السؤال الرئيسي وهو: ما أثر مخرجات البرامج التدريبية العامة على تطوير مهارات المتدرب الشخصية والتقنية؟ وكذلك الأسئلة الفرعية التي تمّ عرضها آنفاً. وفي هذا القسم، سيتمّ عرض النتائج التي أسهمت في الإجابة على هذه الأسئلة عبر الاستبانات التي أجريت مع المشاركين، وسيتمّ تحليلها بشكل واضح.

السؤال الأول:

ما مدى إسهام جودة البرامج التدريبية العامة في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية؟

وهو متعلق ببعد البرامج التدريبية من الاستبيان ولهذا علينا تحليل إجابات أسئلة هذا البعد للإجابة على السؤال الأول، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 4: النسب المئوية للإجابة على أسئلة بعد البرامج التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير مرضي (%)	بحاجة إلى تحسين (%)	محايد (%)	ضمن التوقعات (%)	يفوق التوقعات (%)
كيف تقيم المحتوى العلمي المقدم في البرامج التدريبية في لبنان؟	2,55	1,04	10,8	53,2	7,9	26,6	1,4
كيف تقيم الوقت المخصص لكل برنامج تدريبي؟	2,42	1,02	15,8	48,9	12,9	21,6	0,7
كيف تقيم الأساليب والتقنيات التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية؟	2,60	1,15	15,8	44,6	5,8	31,7	2,2
كيف تقيم مخرجات البرامج التدريبية وهل يتم تحقيق الأهداف الموضوعة لها؟	2,40	1,11	24,5	35,3	16,5	23,0	0,7
كيف تقيم ملائمة البرامج التدريبية للواقع العملي؟	2,19	1,08	32,4	34,5	15,1	18,0	0,0
هناك تفاوت في الجودة التدريبية بين برنامج تدريبي وآخر؟	4,17	67,	0,7	0,7	8,6	60,4	29,5
البرامج التدريبية	2,72	1,01	16,67	36,20	11,15	30,21	5,75

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن :

المحتوى العلمي المقدم في البرامج التدريبية في لبنان بحاجة إلى تحسين بنسبة أكثر من 53% في نظر أفراد العينة و 10.8% كانت غير راضية على هذا المحتوى العلمي بينما 28% من أفراد العينة فقد كانت راضية عليه. وأما بالنسبة للوقت المخصص لكل برنامج تدريبي فكان التقييم سلبي حيث ما يقارب 49% من أفراد العينة يطالبون بإعادة النظر في الوقت المخصص لهذه البرامج، بينما 15.8% كانت غير راضية، ولكن يوجد 22% من أفراد العينة كانت راضية على الوقت المخصص للبرامج التدريبية. كذلك بالنسبة للأساليب والتقنيات التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية جاء تقييمها سلبي بنسبة تفوق 60% ما بين غير راضي وبحاجة إلى تحسين وما يقارب 34% كان تقييمهم إيجابياً. وجاء تقييم ملائمة البرامج التدريبية للواقع العملي سلبي أيضاً بنسبة تقارب 67% ما بين غير راضي وبحاجة إلى تحسين، بينما 18% فقط كان تقييمهم إيجابياً. حيث تتفق أغلبية أفراد العينة على أنه يوجد تفاوت في جودة التدريبية بين البرامج التدريبية بنسبة تقارب 90%. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد البرامج التدريبية يساوي 2.72 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدّر 1.01 وهو أكبر من الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت في الإجابات بين إلى تحتاج إلى تحسين وضمن توقعات. ومن خلال هذه نتائج يمكن القول أنه يوجد نقص في جودة البرامج التدريبية العامة وهذا مما يؤثر على عملية الاكتساب والتحسين لقدرات المتدرب الشخصية والتقنية. وهذا لا شك ينذر بتحديات كبيرة على مخرجات البرامج التدريبية في المستقبل القريب وفقدان الثقة بالمحتوى العلمي الذي تقدمه الجهات التدريبية ولو عدنا لأصل المشكل من خلال خبرة الباحثان في القطاع التدريبي لسنوات لوجدنا أنه لا يوجد رقابة على إعداد البرامج التدريبية ولا يوجد معايير واضحة لما يجب أن تتضمنه البرامج التدريبية مع العلم أنه يوجد بعض النقاط الأساسية ولكن غياب العنصر الأساس في عملية بناء أي برنامج تدريبي لن يكون المحتوى بالمستوى المتقدم وهو وجود خبير في الموضوع المطروح يدقق تقنياً على عمل معد البرامج التدريبية ولكن ما يحصل بنسبة قد تتجاوز الـ 90% هو إعداد المدرب للمادة بنفسه ولا يعرضها على أي خبير آخر وتفاقت الأزمة مع بروز مدربين يقدمون برامج تدريبية بغير تخصصاتهم وهم من يعدون برامجهم التدريبية بنفسهم. وهذا ما أكدته جردات (2015)، حيث ذكر عدة معايير يجب أن تتوفر في البرامج التدريبية وهي: تحديد المعايير والمؤشرات التي سيتم تقييم البرامج التدريبية على أساسها ككفاءة المدرب والمهارة والدقة والقدرة مع تفاعل المتدرب، الأهداف التدريبية الواضحة والمفصلة مع المخرجات التي سيحققها البرنامج التدريبي. فما حصل اليوم هو غياب تام للمخرجات الخاصة بالاكتساب للمهارات والمعارف المطلوبة لأي برنامج تدريبي والاكتفاء بتقديم المحتوى بشكل عام مع غياب الاختبارات التي تؤكد الاكتساب.

السؤال الثاني:

ما مدى اسهام المدرب في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية؟

وهو متعلق بالبعد المدربين من الاستبيان ولهذا علينا تحليل إجابات أسئلة هذا البعد للإجابة على السؤال الثاني، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 5: النسب المئوية للإجابة على أسئلة بعد المدربين

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير مرضي (%)	بحاجة إلى تحسين (%)	محايد (%)	ضمن التوقعات (%)	يفوق التوقعات (%)
كيف تقيم المستوى العلمي للمدربين في لبنان بشكل عام؟	2,86	1,00	6,5	36,7	23,0	32,4	1,4
كيف تقيم مستوى الخبرات العملية للمدربين في لبنان بشكل عام؟	2,68	1,08	12,9	37,4	20,1	27,3	2,2
كيف تقيم ملائمة التخصص للبرامج المقدمة من المدربين في لبنان؟	2,55	1,10	18,7	35,3	20,1	24,5	1,4

1,4	39,6	14,4	37,4	7,2	1,06	2,91	كيف تقيم مهارة المدربين في إيصال الفكرة أو المهارة أو المعلومة في لبنان؟
2,9	36,7	15,8	37,4	7,2	1,07	2,91	كيف تقيم مهارات التواصل للمدربين في لبنان؟
2,9	41,0	15,8	32,4	7,9	1,08	2,99	كيف تقيم مهارة لغة الجسد للمدربين في لبنان؟
3,6	38,1	12,2	36,0	10,1	1,13	2,89	كيف تقيم مهارة إدارة القاعة التدريبية والوقت للمدربين في لبنان؟
2,9	38,8	20,9	30,9	6,5	1,04	3,01	كيف تقيم مهارة التحكم في الصوت للمدربين في لبنان؟
38,8	54,0	5,8	0,0	1,4	70,	4,29	هناك تفاوت في جودة واحترافية المدربين في لبنان
6,4	36,9	16,5	31,5	8,7	1,0٢	3,0٢	المدربين

من خلال الجدول رقم (5) يتضح لنا أن هناك اختلاف في نسب إجابات المتدربين بين السلبي والايجابي في أغلب بنود البعد وتكاد تجمع على إجابة واحدة في بعض البنود، حيث أتى تقييم المستوى العلمي للمدربين بحاجة إلى تحسين بنسبة 36.7% إضافة إلى 6.5% غير راضيين على هذا المستوى، وما يقارب 34% كانوا راضيين فيما 23% كانوا محايدين. أما بالنسبة لتقييم مستوى الخبرات العملية وملائمة التخصص للبرامج المقدمة من المدربين كان متقارب وسلبي أكثر منه إيجابي ونسبة المحايدين بلغت 20.1%. بينما كانت مهارة المدربين في إيصال الفكرة والمعلومة أو مهارات التواصل كانت إجابات السلبية بنسبة 44.6% بينما 15% كانوا محايدين. أما باقي المهارات من لغة الجسد وإدارة القاعة والوقت والتحكم في الصوت كانت نسبة سلبية ما بين (37%-46%) وإيجابية ما بين (41%-44%). ولكن اتفقت معظم أفراد العينة على أن هناك تفاوت في جودة واحترافية المدربين فكانت نسبة إجابة إيجابية 92.8%. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد المدربين يساوي 3.02 وهذا يعني أن هناك الحيادية من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر 1.02 وهو أكبر من الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت في الإجابات بين إلى تحتاج إلى تحسين وضمن توقعات. ومنه نستنتج أن مهارات المدرب لم تساهم بشكل عام في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية وهذا راجع إلى نقص الخبرة والكفاءة العلمية. وهذا ما أشار إليه السكارنة (2009)، عندما ذكر عدة خصائص للمدرب يجب أن يتمتع بها ومنها: المعرفة والخبرة، الأساليب التدريبية المتنوعة، القيادة والتأثير ولغة تواصل واضحة ومتقدمة وأضاف بأنه يمكن تحديد تعريف المدرب على أنه ذلك الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع المعرفة مدار البحث بطريقة مميزة متواصلة تتم عن قدرات وخبرات يتمتع بها، ولهذا فإن المدرب لا بد أن يتمتع بخصائص ومزايا. والحاصل حالياً في لبنان وقد تعمم هذه النتائج على العالم العربي أن الجهات التدريبية تختار المدرب على بعض المعايير الغير علمية أهمها أجره المدرب اليومية فكلما كانت الأجرة أقل كان الخيار الأول للجهة التدريبية بالإضافة إلى التفرغ عندما يكون هناك طلب مستعجل على تقديم دورة تدريبية فيتم اللجوء للمدرب الأكثر تفرغاً بالإضافة إلى المدرب صاحب الاسم بعيداً عن خبرته وقدرته على تقديم محتوى مميز وهذه المعايير أصابت القطاع التدريبي بصلب جودة التدريب حيث أن المدرب قد يكون العنصر الأهم في العملية التدريبية فمهما كان المحتوى مميز واحترافي، مع وجود مدرب غير محترف سيكون كمن لديه قطعة ذهب ولا يعرف قيمتها. وهذا أيضاً ما أكد عليه اندريوتس (2017)، عندما ذكر عدة صفات أساسية لأي مدرب محترف وعلى أساسها يمكن تقييم جودة مخرجات هذا المدرب وهي: القدرة على التفكير الاستراتيجي، احترافية اعداد البرامج التدريبية المبنية على معايير محددة من جهة تدريبية عالمية، إدارة المشاريع، إدارة التغيير والقدرة على التأثير و اخرها المدرب القادر على تقييم العملية التدريبية وتقييم المتدربين والتغييرات التي حدثت بعد التدريب باستخدام الاساليب المعتمدة في التقييم.

السؤال الثالث:

ما مدى اسهام الجهة التدريبية في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية؟

وهو متعلق ببعد الجهة التدريبية من الاستبيان ولهذا علينا تحليل إجابات أسئلة هذا البعد للإجابة على السؤال الثالث، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 6: يوضح النسب المئوية للإجابة على عبارات بعد الجهة التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير مرضي (%)	بحاجة إلى تحسين (%)	محايد (%)	ضمن التوقعات (%)	يفوق التوقعات (%)
كيف تقيم مستوى الاحترافية للجهات التدريبية في لبنان؟	2,37	1,04	18,7	46,0	16,5	16,5	2,2
كيف تقيم مستوى تحديد الاحتياج التدريبي للملائم لسوق العمل في لبنان؟	2,08	1,03	33,8	38,8	13,7	12,9	7,
كيف تقيم منهجية إعطاء الشهادات والدبلومات من الجهات التدريبية في لبنان؟	1,96	1,07	44,6	28,8	13,7	12,2	7,
كيف تقيم مستوى الخدمات اللوجستية المقدمة من الجهات التدريبية في لبنان؟	2,76	1,09	12,9	32,4	23,7	28,1	2,9
كيف تقيم المعايير المعتمدة في كل جهة تدريبية في اختبار المدرب والبرنامج التدريبي والمتدربين؟	2,41	1,09	23,7	33,1	23,0	18,7	1,4
هناك تفاوت في جودة واحترافية الجهات التدريبية المقدمة للبرامج التدريبية في لبنان	4,07	70,	1,4	0,0	12,2	62,6	23,7
الجهة التدريبية	2,61	1,03	22,5	29,9	17,1	25,2	5,3

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن المتدربين كان تقييمهم للجهات التدريبية من ناحية مستوى الاحترافية وتحديد الاحتياج التدريبي الملائم لسوق العمل ومنهجية إعطاء الشهادات والدبلومات من الجهة التدريبية كان سلبي أكثر منه إيجابي حيث كانت نسبة الإجابات الغير راضية وبحاجة إلى تحسين هي 64.7% ، 72.6% و 73.4% على التوالي. أما عن مستوى الخدمات اللوجستية المقدمة من الجهات التدريبية جاءت نسبة تقييم سلبية 45% وإيجابية 31% بينما محايدين بلغت نسبة 23.7%. معظم المتدربين يرون أن هناك تفاوت في جودة واحترافية الجهات التدريبية المقدمة للبرامج التدريبية حيث بلغت نسبة تقييم إيجابي 86.3% و 12.2% محايدين. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الجهة التدريبية يساوي 2.61 وهذا يعني أن هناك الحيادية من قبل أفراد عينة الدراسة ، كما أن الانحراف المعياري المقدر 1.03 وهو أكبر من الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت في الإجابات بين إلى تحتاج إلى تحسين وضمن توقعات. ومما سبق نستخلص أن مساهمة الجهة التدريبية في رفع قدرات المتدرب الشخصية والتقنية كان سلبيًا بشكل عام، ويمكن تفسير هذا باهتمام بالجانب الربحي على حساب مستوى الاحترافية وجودة التدريب وهذا ما تكلم عنه ياغي (1998، ص270)، «إن عدم الالتزام بتحديد معايير للاحتياجات التدريبية قد يفرضي إلى قيام المراكز التدريبية التي يعتمد عليها في القيام بتنفيذ برامج تدريبية لا حاجة إليها أصلاً في كل أو جزء من محتويات هذه البرامج التدريبية وهذا مما يزيد في تعميق الفجوة فيما بين محتوى البرامج التدريبية وأهداف العملية التدريبية». إن إعداد البيئة التدريبية يتطلب تحديد الزمان والمكان المناسبين وتوفير الأجهزة والأدوات والمختبرات وقاعات التدريب والمادة العلمية وغيرها. كما أن مدة البرنامج التدريبي تختلف

تبعاً لاختلاف أهدافه ونوعية المتدربين ومستواهم الوظيفي وظروف العمل كذلك يختلف تحديد مكان التدريب تبعاً لاختلاف نوع البرنامج التدريبي واختلاف الهدف من التدريب. ومن أهم الإجراءات المطلوبة لإعداد البيئة التدريبية من أجل تنفيذ برنامج التدريب حسب ما ذكره (العسكر، 1992، ص 90-87). وفي لبنان الان العديد من الجهات التدريبية الغير مرخصة والتي لا يوجد لديها اي تواجد قانوني على أرض الدولة ومع ذلك تمارس نشاطاتها بشكل كامل بدون أي رقابة وأصبح الأمر واضح للجميع فقد تجد عشرات مراكز التدريب ضمن المنطقة الواحدة ولو دققنا أكثر في القائمين على هذه المراكز لوجدنا أن نسبة كبيرة منهم غير مؤهلين لإدارة أي مركز أو نشاط تدريبي.

السؤال الرابع:

هل هناك عائد على الاستثمار من البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟

وهو متعلق ببعد العائد على التدريب من الاستبيان ولهذا علينا تحليل إجابات أسئلة هذا البعد للإجابة على السؤال الرابع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 7: يوضح النسب المئوية للإجابة على عبارات بعد العائد على التدريب

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير مرضي (%)	بحاجة إلى تحسين (%)	محايد (%)	ضمن التوقعات (%)	يفوق التوقعات (%)
كيف تقيم العائد على البرامج التدريبية من حيث الحصول على فرص وظيفية أفضل؟	2,00	1,06	41,7	29,5	17,3	10,1	1,4
كيف تقيم العائد على البرامج التدريبية من حيث بناء علاقات مهنية أفضل؟	2,96	1,11	10,8	26,6	23,0	35,3	4,3
كيف تقيم العائد على البرامج التدريبية من حيث اكتساب مهارات أدت إلى تغيير حقيقي في طريقة عملك الحالي؟	3,10	1,20	11,5	23,7	16,5	39,6	8,6
كيف تقيم العائد على البرامج التدريبية من حيث الترفقيات والتطوير الوظيفي؟	2,27	1,06	28,8	30,9	25,9	12,9	1,4
العائد على التدريب	2,58	1,11	23,2	27,7	20,7	24,5	4,0

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن:

لم يكن هناك عائد على البرامج التدريبية من حيث الحصول على فرص وظيفية أفضل من وجهة نظر المتدربين حيث كان تقيمهم سلبي بنسبة 71% و محايدون 17.3%. وأما العائد على التدريب من حيث بناء علاقات مهنية أفضل، وبعد مقارنة بين التقييم الايجابي والسلبي اظهرت النتائج انك كان هناك نسبة تقييم ايجابية بلغت 39.6% أكبر بقليل من نسبة التقييم السلبية 37.4% فيما كانت نسبة محايدون 23%. وأما العائد على التدريب من حيث اكتساب مهارات أدت إلى تغيير حقيقي في طريقة عملك الحالي فيتبين أن هناك عائد على التدريب مقبول حيث وصلت نسبة تقييم الايجابي 48.2% مقابل 35.2% نسبة تقييم السلبي بينما 16.5% محايدون. كان تقييم العائد على البرامج التدريبية من حيث الترفقيات والتطوير الوظيفي سلبياً بنسبة كبيرة بلغت 59.7% مقارنة إلى نسبة إيجابية

التي بلغت 14.3% حيث كانت نسبة محايدين 25.9%. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد العائد على التدريب يساوي 2.58 وهذا يعني أن هناك عدم الرضى وبحاجة إلى تحسين من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري المقدر 1.11 وهو أكبر من الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت في الإجابات. ومنه يمكن القول أن العائد على الاستثمار من البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين كان غير مرضي نوعاً ما. وقد دعم هذه النتائج جونز (2018)، عندما أشار إلى أن على المتدرب إجراء تحليل إحتياج تدريبي شخصي متعمق ليعلم تماماً ما التدريب الذي يحتاجه عبر ربطها بنقاط القوة ونقاط الضعف وأن على المتدرب أن يقوم بتحديد المستهدف من عملية التطوير الشخصي لكي يحصل على العائد الذي يريده، بالإضافة إلى تطبيق كافة العلوم والمعارف والمهارات التي اكتسبها خلال العملية التدريبية وإلا سيكون التدريب مجرد ضياع للوقت والاستمتاع وبالتأكيد ضياع العائد على هذا التدريب وهذا ما يحصل حالياً في القطاع التدريبي. ومن خبرة الباحثان في العمل التدريبي يمكن القول أن هناك نسبة كبيرة من المتدربين الذين حضروا دورات وورشات تدريبية ويمتلكون شهادات كاملة فيها وغير قادرين على تطبيق ما تم اكتسابه في هذه الدورات والبرامج وهذا يعود لعدة أسباب أهمها عدم وجود تطبيق فعلي لما تم اكتسابه ويكتفي المتدرب في الشهادة مع الصورة الجماعية ولو عدنا إلى أصل امتلاك المهارة والمحافظة عليها فنجد أن الممارسة والتطبيق وهذا ما يقلل من العائد على الاستثمار في التدريب. كذلك إن العائد على التدريب إن كان تدريب فردي أو ضمن تدريب الشركات يواجه تحديات كبيرة في عملية احتساب هذا العائد فنجد حتى أكبر الجهات التدريبية تجد صعوبة في عملية احتساب العائد وذلك لتدخل عناصر كثيرة في أداء الفرد على النطاق الشخصي أو ضمن الشركة فقد نجد أن ارتفاع الأداء كان نتيجة الظروف الاقتصادية أو التسويق أو الحالة النفسية وقد لا يكون مرتبط بالتدريب بشكل مباشر. وهذا ما أشار إليه الدكتور غارنر، الأستاذ المساعد في جامعة شمال جورجيا (2019)، على التدريب أن يتبع بعدة أنشطة وهي: التوجيه المباشر، التدريب الشخصي، حضور المؤتمرات، الندوات القصيرة، ورشات العمل وكذلك التدريب الإلكتروني وذلك لتعزيز العائد على الاستثمار من التدريب واكتساب المهارات بشكل حقيقي. أي إن التدريب لا يتوقف عند مرحلة واحدة فقط بل يتعداها لأكثر من ذلك بكثير لكي يكون هناك فائدة حقيقية وعائد حقيقي على التدريب. يمكن تعزيز العائد على الاستثمار من التدريب بربط التدريب بالأهداف التي يريد أن يحققها المتدرب، كذلك الرغبة الحقيقية بالتعلم مع ممارسة ما تم تعلمه من مهارات شخصية وتقنية جديدة والحصول على تقييم بشكل شخصي على العملية التدريبية، هذه العناصر قد تساهم بشكل مباشر في تعظيم العائد على الاستثمار من التدريب (باندي، 2016).

جدول رقم 8: ما الهدف الرئيسي من حضورك البرامج التدريبية؟ (اختر أهم ثلاثة أسباب من بين القائمة)

الهدف من هذا السؤال هو لمعرفة أهداف المتدرب من التدريب وللإجابة عليه قمنا بحساب النسب المئوية لكل إجابة مختارة لهذا سؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة المئوية	
22%	إكتساب، تعديل أو إضافة معلومات، مهارات أو سلوك
19%	تطوير نقاط الضعف لدي وتحويلها الى نقاط قوة
15%	استمرارية التعلم ومواكبة التطور العلمي
12%	بناء علاقات مهنية من خلال التعرف على اشخاص جدد في البرامج التدريبية
10%	زيادة الإنتاجية ومهارات الإبداع
6%	الحصول على الشهادة في نهاية الدورة
5%	زيادة القيمة المهنية الشخصية
5%	لمساعدتك في تحقيق الأهداف الشخصية
4%	لأنه يشعر بالسعادة والتحفيز
2%	الحصول على الترقية في العمل
100%	المجماع

بعد ما قام الباحثان في ترتيب النسب المئوية من الأكبر إلى الأصغر نلاحظ من خلال الجدول أن أول هدف من حضور البرامج التدريبية في نظر المتدربين هو اكتساب، تعديل أو إضافة معلومات، مهارات أو سلوك بنسبة بلغت 22%، ثم تطوير نقاط الضعف لديه وتحويلها إلى نقاط قوة بنسبة 19%، استمرارية التعلم ومواكبة التطور العلمي بنسبة 15%، مما يفسر أن اهتمام المتدربين كان بتطوير المهارات الشخصية والتقنية والقدرات العلمية قبل كل شيء وهذه النتائج تدعم التوجه العالمي نحو التغييرات الحاصلة الآن في عالم الأعمال والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وغيره. بينما كانت الأهداف المهنية والشخصية لا تتعدى 5% كزيادة القيمة المهنية الشخصية ولمساعدتك في تحقيق الأهداف الشخصية والحصول على الترقيات في العمل.

جدول رقم 9: ما المعايير التي تهتمك عند اختيار البرنامج التدريبي؟ (اختر أهم ثلاثة أسباب من بين القائمة)

الهدف من هذا السؤال هو معرفة أهم المعايير التي من خلالها يختار المتدربين برنامج تدريبي وللإجابة عليه قام الباحثان بحساب النسب المئوية لكل إجابة مختارة لهذا سؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة المئوية	
25%	المحتوى العلمي والعملية للمادة التدريبية عبر طلب المحاور التفصيلية والمخرجات من البرنامج التدريبي
20%	ان يكون البرنامج امتدادا لتخصصك العلمي او المسار المهني
11%	المؤهلات العملية للمدرب (عدد سنوات الخبرة في نفس المجال)
11%	تكلفة البرنامج التدريبي
8%	المؤهلات العلمية للمدرب (مؤهلات علمية مهنية كماجستير او دكتوراه)
8%	عدد ايام وساعات التدريب لكل برنامج تدريبي
7%	اسم المدرب
4%	اسم الجهة التدريبية المقدمة للبرنامج
4%	اللغة المقدم فيها البرنامج التدريبي
1%	عدد الشهادات المقدمة في البرنامج
100%	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أهم المعايير التي يعتمد عليها المتدرب لاختيار البرنامج التدريبي هي المحتوى العلمي والعملية للمادة التدريبية عبر طلب المحاور التفصيلية والمخرجات من البرنامج التدريبي حيث كان لها أعلى نسبة اختيار 25% وبعده ان يكون البرنامج امتدادا للتخصص العلمي او المسار المهني بنسبة اختيار 20% و المؤهلات العملية للمدرب وتكلفة البرنامج التدريبي بنسبة 11%، حيث تعتبر هذه خيارات منطقية من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة. أما المعايير أخرى كاسم المدرب، اسم الجهة التدريبية المقدمة للبرنامج، اللغة المقدم فيها البرنامج التدريبي وعدد الشهادات المقدمة في البرنامج كانت نسبتها أقل من 7%. وهي تعتبر معايير ثانوية ليست لها تأثير قوي في تطوير مهارات الشخصية والتقنية ولهذا كانت نسبتها أقل وهذا ما يفسر أهمية بناء المادة العلمية بشكل متناسب واحتياجات المتدربين ومتطلبات سوق العمل المتسارع وعدم الاعتماد على مواد تدريبية قديمة مستنسخة وغير منهجية. وهذا ما أشارت له جول (2014)، وهي متخصصة في بناء المواد والبرامج التدريبية من الجمعية الأمريكية لبناء المواهب والتي كانت تعرف سابقا بالجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، قالت جول بأنه على المادة التدريبية أن تكون موجهة بشكل كامل نحو أهداف المتدربين وواضحة النتائج والمخرجات ولها دليل كامل في كيفية الاستخدام والتنفيذ ومراجعة من قبل خبراء في المجال بالإضافة إلى أنها أجريت على عينة تجريبية لضبط أي انحرافات فيها وبهذا يتحقق أعلى استفادة من المادة المقدمة وتكون مضمونة الجودة والمخرجات.

جدول رقم 10: اذكر الأسباب التي تجعلك تمتنع عن حضور اي برنامج تدريبي؟

الهدف من هذا السؤال هو البحث في الأسباب التي تمنع المتدرب من حضور أي برنامج تدريبي وللإجابة عليه قام الباحثان بحساب النسب المئوية لكل إجابة مختارة لهذا سؤال وجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة المئوية

30%	تكلفة البرامج التدريبية العالية
27%	عدم وجود مدربين متخصصين على مستوى كفاءة عالية
26%	عدم وجود جهات تدريبية احترافية ذات معايير تدريبية عالية
14%	لم يعد للشهادات التدريبية أي قيمة اضافية في سوق العمل
4%	لا أرى فائدة بناتا من التدريب بشكل عام
100%	المجاميع

من جدول 10 نلاحظ أن أهم سبب في امتناع بعض المتدربين في الحضور للبرامج التدريبية هو التكلفة العالية للبرامج التدريبية بنسبة إجابة بلغت 30% وكذلك عدم وجود مدربين متخصصين على مستوى كفاءة عالية وجهات تدريبية احترافية ذات معايير تدريبية عالية بنسبة إجابة ما بين 26%-27%، وقد يفسر هذا إلى اهتمام الجهة التدريبية بالجانب المادي على الجانب الاحترافي واختيار مدربين المتخصصين.

جدول رقم 11: ما الدورات التدريبية التي تهتمك وتسعى للحصول عليها لو توفرت المعايير العالية في تقديمها؟ ثلاثة إجابات كحد أقصى

الهدف من هذا السؤال هو معرفة مجال البرامج التدريبية التي تهتم المتدرب وللإجابة عليه قام الباحثان بحساب النسب المئوية لكل إجابة مختارة لهذا سؤال والجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة المئوية

19%	برامج تطوير الذات
11%	البرامج التربوية
11%	إدارة الموارد البشرية
9%	إدارة المشاريع
9%	مهارات الإدارة العامة
8%	إعداد المدربين
8%	البحث العلمي
5%	ريادة الأعمال
5%	دورات الشهادات الاحترافية
4%	الصحافة والإعلام
3%	المالية والمحاسبة
3%	مهارات البيع وخدمة العملاء
2%	الإخراج والتصوير والمونتاج
2%	التصميم الجرافيكي
1%	الدورات الهندسية
100%	المجاميع

من خلال جدول نلاحظ البرامج التدريبية أكثر طلب هي برامج تطوير الذات جاءت أعلى نسبة 19% ثم تليها كل من البرامج التربوية وإدارة الموارد البشرية بنسبة 11% ، إدارة المشاريع و مهارات الإدارة العامة بنسبة 9% ، إعداد المدربين و البحث العلمي بنسبة 8% . أما باقي البرامج التدريبية الأخرى كانت لا تتعدى 5% . وهذا ما يفسر أهمية المهارات الخفيفة ومهارات الحياة كالتواصل والثقة بالنفس والعرض والتقديم والقيادة والمفاوضة وتسويق الذات وغيرها لأنها المعايير الأساسية التي ما زالت إلى الآن تعتمد عليها كبار الشركات في التوظيف إلى جانب المهارات التقنية طبعاً. وهذا ما أشارت له فالون (2015)، بأن المهارات الخفيفة أصبحت شيء أساسي للشركات والأجيال الجديدة وهذا لأن السلوكيات باتت مهمة جداً في بيئة العمل ويجب التشديد عليها وممارستها واكتسابها وأن المهارات الحقيقية لتضمن نجاح المنظمة لكن المهارات الخفيفة تضمن الابتكار والابداع والاستدامة وهذا ما ابرزته العديد من الأبحاث التي تكلمت عن أهمية المهارات الخفيفة في بيئة العمل.

● الخلاصة والتوصيات:

من خلال ما سبق وعلى ضوء النتائج التي حصل عليها الباحثان، تبين بشكل جلي وواضح العشوائية قلة الاحترافية وضعف المعايير التي يعمل ضمنها قطاع التدريب العام في لبنان وهذا مما لا شك فيه سيكون له تأثير كبير على المخرجات من كافة الدورات والبرامج التدريبية التي سيحصل عليها المتدرب مع نهاية كل برنامج تدريبي. بالإضافة إلى وضع القطاع التدريبية تحت المجهر بأنه قطاع ربحي فقط ولا يوجد له أي فوائد تعليمية وبالتالي ستتخفف ثقة المتدربين فيه والذي يؤدي إلى إضعاف القطاع والتأثير على العناصر الجيدة فيه. ومع اختفاء أو انكماش هذا القطاع سيؤثر على المتدربين الذين يسعون إلى اكتساب مهارات حياتية خفيفة وشخصية وتقنية تساهم في رفع قدراتهم. ولذلك قدم الباحثان عدد من التوصيات وبعض المعايير التي على كل متدرب أن يلجأ لها عند حضور أي برنامج تدريبي وهذه التوصيات والمعايير من وحي النتائج وخبرة الباحثان في قطاع التدريب المحلي والدولي.

ومن خلال ربط الجداول 8 و 9 يجد الباحثان أن المتدرب والباحث عن التدريب يملك صورة واضحة عن احتياجاته وأهدافه التدريبية، كما أنه يضع معايير صحيحة للحكم على جودة الدورات. وهنا تكمن اشكالية عدم التوازن بين الطلب على التدريب متمثلاً بالمتدربين (وخاصة لجهة النوع) ، والعرض والمتمثل بمراكز التدريب والمدرّبين التي لا تؤمن الاحتياجات الحقيقية للمتدربين. فتسعى المراكز والمدرّبين الى التدليس والالتفاف على احتياج المتدرب عبر تسويق الدورات بعناوين رنانة وتسميات فارغة لمدرّبين بألقاب كمدرّب دولي وعالمي ومستشار متخصص وغيرها).

كما أن ربط المتوسطات الحسابية للأبعاد المتعلقة بالبرامج التدريبية والمدرّبين والمراكز التدريبية (جداول 4-5-6) مؤكداً عليها الجدول 10 يظهر تدنيها مما ينعكس بنظرة سلبية تجاهها (المدرّبين - البرامج التدريبية - المراكز التدريبية) من المجتمع المحلي ويمكن أن يعزى ذلك للعديد من الأسباب أهمها:

1. عدم تنظيم سوق التدريب
2. تدني الخبرات التربوية عند المدرّبين وخاصة لجهة هندسة الدورات وتحديد مخرجاتها
3. الطابع الربحي للمراكز التدريبية التي جعلت الجانب الربحي هو الأعلى

● التوصيات:

- يجب على الدولة اللبنانية أن تنظم قطاع التدريب وتضمه إلى القطاع التربوي والتعليمي وتضع له قوانين ومعايير تحدد كيفية إدارة أي نشاط تدريبي وذلك لضمان المخرجات والجودة المرجوة
- يجب على كل مركز تدريبي أن يعتمد معايير محددة في كيفية إدارة أنشطة التدريب على كافة المحاور (البرامج التدريبية، المدرّبين، العائد على التدريب، المتدربين)
- يجب أن يتم منح الشهادات بشكل رسمي وقانوني يضمن قيمتها المادية والمعنوية وذلك لضبط سوق الشهادات العشوائي
- يجب على الجامعات اعتماد مراكز تدريب لعقد شراكة حقيقية معها وذلك لضمان اكتساب الخريجين المهارات المطلوبة في الاختصاصات وسوق العمل وعلى الصعيد الشخصي أو انشاء مراكز تدريب داخلية
- يجب على المتدرب قبل حضور أي برنامج تدريبي التأكد من المعايير التي تجعله يحصل على العائد من هذا التدريب وعدم اختيار البرامج التدريبية بشكل عشوائي

● المعايير:

➤ البرامج التدريبية

- يجب أن يكون البرنامج التدريبي امتداداً للتخصص أو مؤثراً بشكل مباشر على المهارات الشخصية التي تدعم الأهداف الشخصية
- يجب أن يكون البرنامج التدريبي واضح المحتوى والمخرجات للمتدرب مع القياسات المطلوبة على العائد من هذا التدريب
- يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي كافة الأدوات والأساليب والتقنيات الحديثة الملائمة والمواكبة للتطورات الحديثة التي تجري في العالم اليوم مع التحديث بشكل دائم
- يجب أن يكون البرنامج التدريبي معد من قبل متخصص في إعداد البرامج التدريبية ومراجع من

- قبل متخصص في المادة المطروحة ومعتمد من الجهة الرسمية في قطاع التدريب
- يجب أن يكون البرنامج التدريبي غني بأساليب التدريب الحديثة والتي تساهم في إشراك المتدرب بالعملية التدريبية وتطبيق المهارات بشكل فوري وعدم الاكتفاء بالأساليب القديمة والغير فعالة
- يجب أن يكون البرنامج التدريبي ملائماً من حيث الوقت والكيفية والظروف لكل بيئة يطرح فيها هذا البرنامج وذلك لضمان أفضل المخرجات

• المدرب

- يجب أن يتمتع المدرب بكافة الأساليب التدريبية الحديثة التي تؤهله لإعطاء المادة التدريبية بشكل فعال وعلمي، فلا يصلح كل إنسان لأن يكون مدرباً مهما بلغ من العلم والشهادات
- يجب أن يتمتع المدرب بالعلم والمعرفة والخبرة الحقيقية لأي عنوان يطرح وذلك لضمان نقل هذه الخبرات للمتدربين
- يجب أن يتمتع المدرب بشهادات تخصصية متقدمة في التخصص للدورات التخصصية للتأكد من اكتسابه لكافة العلوم الحديثة ومن أعلى المراجع في هذا التخصص
- يجب أن يكون المدرب منضماً إلى هيئات ومراجع في التخصص الذي يدرب فيه وذلك لضمان جودة المخرجات العلمية
- يجب أن يتمتع المدرب ببعض المهارات الأساسية في العملية التدريبية وأهمها مهارات البحث العلمي ودراسة الظواهر واكتشاف النتائج
- يجب أن يتمتع المدرب بسنوات خبرة تدريبية كافية لإعطاء مستويات متقدمة للبرامج التي تحتاج إلى مستويات عليا من العلم والخبرة والمعرفة
- يجب أن يتمتع المدرب بمهارات خفيفة كالتواصل ولغة الجسد والتحكم بالصوت وذلك لضمان إدارة العملية التدريبية داخل القاعة التدريبية بشكل فعال

• الجهة التدريبية

- يجب على الجهة التدريبية اعتماد معايير واضحة في إدارة العملية التدريبية الكاملة وذلك بالرجوع لأي جهات رسمية معتمدة في البلد
- يجب على الجهة التدريبية اختيار البرنامج التدريبي بعناية وذلك بحسب حاجة السوق الحقيقية المبنية على الدراسات والأبحاث الميدانية الملائمة لاحتياجات المتدربين بشكل خاص ومباشر
- يجب على الجهة التدريبية اختيار المدربين بناء على المعايير التي تم ذكرها سابقاً أو معايير داخلية تضمن تقديم البرنامج التدريبي من مدرب خبير يضمن تحقيق المخرجات من البرنامج التدريبي
- يجب على الجهة التدريبية تأمين كافة اللوازم اللوجستية التي تحقق أعلى تركيز وفعالية في القاعة التدريبية
- يجب على الجهة التدريبية اعتماد الشهادات من جهات رسمية في البلد وعدم إعطاء شهادات بلا قيمة وبمسميات مختلفة بشكل عشوائي
- يجب على الجهة التدريبية التعامل مع المتدرب على أنه رأس مال بشري للبلد ويجب اكسابه كافة المعارف والخبرات والمهارات التي تضمن إبداعه في تخصصه وحياته وليس كمورد مادي للجهة
- يجب على الجهة التدريبية مراجعة مؤشرات الأداء لكافة الأعمال التدريبية الحاصلة وتحديث ممارساتها وتطوير انظمتها وإجراءاتها باستمرار وذلك لضمان التطوير والتحديث الدائم للملائم للتطور العلمي الخارجي

عندما تتحقق هذه المعايير بشكل حقيقي واحترافي سيعكس بشكل إيجابي على العائد على الاستثمار من هذه البرامج التدريبية وبالتالي زيادة الثقة بالقطاع التدريبي وعلى المتدرب أن يكون واعياً بشكل كامل فهو المحرك الأساسي لقطاع التدريب فعند التزامه بمعايير اختيار البرنامج التدريبي بشكل كامل سيتوجه للجهات التدريبية الاحترافية وبالتالي ستقل فرص الجهات التدريبية الضعيفة والغير احترافية وسيصبح القطاع التدريبية بأعلى مستوياته ومضمون المخرجات. وبالعكس لو بقي المتدرب يختار برامج بشكل عشوائي ويتعامل مع أي جهة تدريبية سيساهم في إفساد هذا القطاع وتعزيز العشوائية وهذا ما سيؤثر سلباً بشكل كبير على العملية التدريبية

وعليه بشكل شخصي لأنه لن يكون هناك أي قيمة لأي شهادة تدريبية أو برنامج تدريبي حضره عند الشركات أو الجهات التي يرغب في إبراز هذه الشهادات لها.

● الدراسات المستقبلية:

واجه الباحثان صعوبة في الحصول على دراسات سابقة أو منشورات أو مقالات تتعلق بقطاع التدريب التجاري في لبنان وبالتالي يعد هذا الموضوع مهم جدا للخصوص في دراسته واكتشاف النتائج المهمة ووضع الهيكل العام لقطاع التدريب ولذلك ينصح الباحثان في تبني هذا الموضوع ودراسته مستقبلا من عدة جوانب:

- جودة الجهات التدريبية في لبنان وما هي المعايير المطبقة فعليا في تنفيذ الأنشطة التدريبية
- معايير دخول المدربين عالم التدريب وكيفية المصادقة عليهم كمدرّبين محترفين في لبنان
- دور الجهات الرسمية اللبنانية في تنظيم سوق التدريب والتدقيق على أنشطتها الداخلية
- دور القطاع التعليمي التربوي والتعليم العالي في تأمين المهارات المطلوبة للمتخرجين قبل الدخول إلى سوق العمل
- كذلك يمكن إجراء عدد من الدراسات المشابهة في عدة دول عربية لدراسة سوق التدريب في العالم العربي بشكل كامل

● المراجع:

المراجع العربية:

- الحنيطي، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، (2004) دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- أبو شيخة، نادر (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، الطبعة الأولى.
- أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، الطبعة الأولى.
- الزيايدي، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الزيايدي، عادل (2006): إدارة المؤسسات البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- أبو النصر، مدحت، م. (2009 a): مراحل العملية التدريبية : تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- زعبي، هديل إبراهيم نادر. (2012): «مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية» رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك.
- سكارنة، بلال (2009): التدريب الإداري. الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر.
- كردي، أحمد. (2010): مبادئ التدريب الفعال بمنظمات الأعمال . نسخة الكترونية.
- مقابلة، محمد قاسم (2011): التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية. دار الشروق.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1996) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. رياض: دار الخريجين للنشر والتوزيع .
- غنيم، ي. (2008). التخطيط العلمي في التدريب المهني. المجلة العلمية لجامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
- يونس، هاني. (2016). دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين. مجلة المعرفة. المملكة العربية السعودية
- الغالبي والعامري، منصور، ط.، محسن، ص. (2005). «المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل»، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغفري، يعقوب (2015 م): أثر برامج التشغيل الحكومية في قطاع غزة على معدل البطالة للفترة (2007- 2013) (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- منصور، منصور (2014م): دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم، أبحاث اقتصادية وإدارية ، عدد الخامس

عشر ، جوان 2014.

- العنزي، عويد (2013 م): فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الزعبي، هديل إبراهيم نادر (2012 م): مستوى فاعلية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الزيادات (2011 م): تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات (رسالة ماجستير)، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة .
- الحربي، عبد الله (2011 م): فاعلية برامج التدريب الفني للعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السكارنة، بلال (2009 م): التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- عسكر، هلال محمد (1992 م): تصميم برامج تدريبية، رياض : معهد الإدارة العامة
- جرادات، أسامة (2015)، منهجية تقييم جودة التدريب المبني على الجدارات. <http://arabtrainers.org/pdf.TrainingMethodology/files/images/New/org>

المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M (2001). A handbook of Human Resource Management Practice. 8th edition, Kogan Page Limited (UK).
- Ghosh, P., Prasad Joshi, J., Satyawadi, R., Mukherjee, U., & Ranjan, R. (2011). Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction. Industrial and commercial training, 43(4), 247-255
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., Ranjan, R. and Singh, P. (2012), "Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes", Industrial and Commercial Training, Vol. 44, Iss 4, pp. 194 – 202
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). The adult learner. Advances in Developing Human Resources , 7(37), 174-202
- Noe, R. A. (2008). Employee training and development. ,4th ed., Singapore: McGrawHill International edition.
- Omar, S. I., Abukhalifeh, A. A. N., & Mohamed, B. (2015). An Importance-Performance Analysis of international visitors to Penang Island, Malaysia. TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM, 10(1), 15-36.
- Rani, K. (2016). "Personal Development", INTERNATIONAL CONFERENCE, TIRUPATI. India
- Hadkins, E. (2011, January 17). The Role of Learning in Personal Development. Retrieved March/April, 2019, from <https://blogs.inmind.com/lib/2011/01/17/learning-personal-development/>
- India, H. (2017, March 24). The importance of personal development in life <https://www.thehansindia.com/posts/index/Hans/2017-03-24/The-importance-of-personal-development-in-life/288677>. Retrieved March 15, 2019
- Greenhalgh, B. (2018, September 28). The Importance of Technical Skills (Part 2). Retrieved January 10, 2019, from <https://careerbuzz.prosky.co/articles/the-importance-of-technical-skills-part-2>
- Malik, S. (2018, February 08). Importance of Technical Skills in The Workplace. Retrieved June 1, 2019, from <https://www.quickstart.com/blog/importance-of-technical-skills-in-the-workplace/>

- Chen, D. (2016, December 14). Learning Hard Skills Through ProSky. Retrieved March 15, 2019, from <https://careerbuzz.prosky.co/articles/learning-hard-skills-through-prosky>
- Jones, Mathew. (2018). Inccom. Retrieved 12 September, 2019, from <https://www.inc.com/matthew-jones/10-ways-to-get-best-roi-on-your-self-development-practices.html>
- Gaul, Patty, (2014), Developing Training Quality Standards, ATD. Retrieved 13 September, 2019, from <https://www.td.org/insights/developing-training-quality-standards>
- Fallon, Nicole. (2015), Soft Skills Matter: Can They Be Taught? Business News Daily. Retrieved 13 September, 2019, from <https://www.businessnewsdaily.com/7907-improve-employee-soft-skills.html>
- Andriotis, N. (2017). Top 5 Qualities of a Good Trainer. Retrieved 14 September 2019, from <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/06/top-qualities-good-trainer.html>
- Garner, G. (2019). Maximizing the ROI of Soft Skills Training for New Hires. Retrieved 14 September 2019, from <https://ceoworld.biz/2019/04/02/maximizing-the-roi-of-soft-skills-training-for-new-hires/>
- Pandey, A. (2019). 6 Tips To Maximize The Online Training ROI. Retrieved 14 September 2019, from <https://elearningindustry.com/6-tips-maximize-online-training-roi>